

УДК 65.012. 123 (045)

Печериця Ю.В.

МІСЦЕ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ

Досліджені сучасні підходи до формування стратегії розвитку підприємств, науково обґрунтовано місце моделей стратегічного аналізу в системі прийняття стратегічних рішень, визначена послідовність прийняття стратегічних рішень.

Ключові слова: стратегія, моделі стратегічного аналізу, стратегічні рішення

Исследовано современные подходы к формированию стратегии развития предприятий, научно обосновано место моделей стратегического анализа в системе принятия стратегических решений, определена последовательность принятия стратегических решений.

Ключевые слова: стратегия, модели стратегического анализа, стратегические решения

Modern approaches to enterprise development strategy were analyzed, role of strategic analysis models in the system of strategic decisions-making was scientifically approved, the identified sequence of making the strategic decisions was defined.

Key words: strategy, strategic analysis models, strategic decisions

Постановка проблеми у загальному вигляді. На сучасному етапі розвитку економіки країни питання стратегічного розвитку підприємств набувають особливої актуальності. Адже характерною ознакою політичного, економічного та соціального життя суспільства є постійне виникнення неочікуваних подій, наростання нестабільності середовища, що впливає на показники господарської та фінансово-економічної діяльності кожного підприємства.

Отже, зовсім закономірним є висновок, що сьогодні, в умовах жорсткої конкуренції зі світовими лідерами в різних сферах діяльності, необхідні принципово нові стандарти організації і ведення успішного бізнесу в будь-якій сфері виробництва. Адже нечітке уявлення про імовірний майбутній стан середовища, у якому функціонує підприємство, приводить до невірних висновків і прийняття неефективних стратегічних рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Сучасні підходи до формування та реалізації стратегії розвитку підприємств, в тому числі, і в умовах кризи, присвячені роботи як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Серед них наукові праці Гайдаєнко Т.А., Духоніна Є.Ю., Мостенської Т.Л., Драган О.І., Бондарчука І.О., Борисенко З.М., Новак В.О., Ісаєва Д.В., Кроткова А.М., Хміля І.Ф., Пітера Ф.Друкера, Томаса Г. Герета [1-5] тощо. Проте, в даних роботах не розглядалася роль стратегічного аналізу в системі прийняття стратегічних рішень.

Метою статті є визначення та наукове обґрунтування місця стратегічного аналізу в системі прийняття стратегічних рішень.

Виклад основного матеріалу. Стратегічний аналіз – це процес, який дозволяє узагальнити позицію підприємства та конкретизувати напрями його розвитку на перспективу. На думку автора, стратегічний аналіз можна розглядати як інструмент обґрунтування стратегічних рішень, який враховує внутрішні можливості підприємства та стан зовнішнього середовища при прогнозуванні можливих змін та ризиків, які у зв'язку з цим виникають.

Всі моделі стратегічного аналізу можна розглядати як такі, що дозволяють оцінити переважно внутрішню складову конкурентоспроможності підприємства, з позиції стану та можливостей розвитку, та такі, що визначають позицію та можливості розвитку підприємства у зовнішньому середовищі, при орієнтації на власні можливості, позицію конкурентів та перспективи розвитку ринку.

Комплексне використання моделей стратегічного аналізу, які використовуються як підґрунтя прийняття стратегічних рішень, дає можливість:

- визначити параметри конкурентоспроможності підприємства та ринкову позицію відносно конкурента;
- сегментувати ринок товарів та послуг, визначивши найбільш привабливі для підприємства сегменти;
- порівняти можливі напрями розвитку підприємства та визначити найбільш перспективні;
- встановити зв'язки між станом підприємства та можливими стратегічними напрямками розвитку;
- визначити економічну доцільність обраного напрямку стратегічного розвитку.

Основою прийняття стратегічних рішень виступає узагальнення даних, отриманих при проведенні стратегічного аналізу. Але, не лише одержана інформація визначає якість проведеного аналізу. Значну роль відіграє вміння інтерпретувати її та прогнозувати тенденції розвитку ринку, поведінку конкурентів і споживачів.

Саме тому, на думку автора, процес прийняття стратегічних рішень щодо можливостей розвитку підприємств починається з визначення місця моделей стратегічного аналізу в системі забезпечення цих рішень (табл. 1).

Таким чином, моделі стратегічного аналізу спрямовані на вирішення конкретних задач, які стоять перед підприємством при прийнятті стратегічних рішень та визначення ринкової поведінки. Обрання моделі стратегічного аналізу залежить від багатьох чинників, основними з яких є: стратегічні цілі власників, доступність інформації, ресурсне забезпечення стратегічних рішень, що приймаються тощо.

Таблиця 1

**Місце моделей стратегічного аналізу
в системі прийняття стратегічних рішень**

Модель	Ключові параметри моделі	Напрями використання при стратегічному плануванні	Стратегічні напрями
Моделі стратегічного аналізу, орієнтовані на визначення внутрішніх можливостей підприємства			
<i>ABC-аналіз, XYZ-аналіз</i>	<i>Групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат</i>	<i>Оптимізація асортиментного портфелю, постачання та збуту</i>	<i>Ресурсна стратегія, асортиментна стратегія</i>
<i>Матриця BCG.</i>		<i>Розроблення індивідуальної стратегії розвитку кожного товару (групи товарів)</i>	<i>Асортиментна стратегія</i>
<i>Концепція життєвого циклу товару</i>	<i>Характеристика товару з позицій життєвого циклу</i>	<i>Визначення напрямів розвитку ринку товару</i>	<i>Товарна стратегія</i>
Моделі стратегічного аналізу, орієнтовані на визначення зовнішніх можливостей підприємства			
<i>Матриця GE/McKinsey</i>	<i>Групування об'єктів за привабливістю ринку товару та відносними перевагами на ринку</i>	<i>Оцінка стану конкретного ринку товару</i>	<i>Інвестиційна стратегія</i>
<i>Модель п'яти сил Майкла Портера</i>	<i>Галузевий аналіз</i>	<i>Визначення привабливості ринку галузі для підприємства</i>	<i>Конкурентна стратегія</i>
<i>Матриця оцінки можливостей (Opportunity Evaluation Matrix)</i>	<i>Аналіз споживачів щодо визначення додаткових можливостей задоволення нових потреб споживачів або існуючих потреб новим способом</i>	<i>Визначення нових ідей розвитку підприємства</i>	<i>Інноваційна стратегія</i>
<i>Матриця ризиків</i>	<i>Аналіз зовнішнього середовища з точки зору можливих загроз</i>	<i>Передбачення виникнення ризиків та напрямів їх нейтралізації</i>	<i>Фінансова стратегія, маркетингова стратегія, інвестиційна стратегія, інноваційна стратегія</i>

Продовження табл. 1

<i>Стратегічні групи</i>	<i>Об'єднання підприємств у групи з однаковими стратегічними характеристиками</i>	<i>Визначення конкурентної позиції</i>	<i>Конкурентна стратегія</i>
<i>Концепція стратегічного планування Abell</i>	<i>Логічне структурування та наочне відображення стратегічних проблем підприємства</i>	<i>Визначення потенційного обсягу товарного ринку з урахуванням нових тенденцій визначення ринку</i>	<i>Інноваційна стратегія</i>
<i>Портфельний аналіз Arthur D. Little</i>	<i>Аналіз можливостей підприємства через визначення етапу життєвого циклу галузі та конкурентної позиції підприємства</i>	<i>Визначення можливих стратегічних рішень із набору стратегічних альтернатив</i>	<i>Конкурентна стратегія, товарна стратегія</i>
<i>Конкурентні стратегії Ф. Котлера</i>	<i>Визначення місця підприємства, залежно від його ролі на цільовому ринку</i>	<i>Визначення оптимальної для підприємства стратегічної альтернативи</i>	<i>Конкурентна стратегія</i>
<i>Комбіновані моделі стратегічного аналізу, орієнтовані на визначення внутрішніх можливостей підприємства, з урахуванням стану зовнішнього середовища</i>			
<i>Модифікована матриця BCG</i>	<i>Групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат із врахуванням особливостей галузі та можливостей розвитку</i>	<i>Оптимізація асортиментного портфелю з урахуванням зв'язку між нормою доходності інвестицій та часткою ринку підприємства</i>	<i>Інвестиційна стратегія, конкурентна стратегія, асортиментна стратегія</i>
<i>Аналіз трьох «К» (3 C's analysis)</i>	<i>Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища</i>	<i>Визначення взаємодії з майбутніми ринками, переваг конкурентів та потенційних можливостей підприємства</i>	<i>Маркетингова стратегія, конкурентна стратегія</i>
<i>Модель «Три ціннісних критерії»</i>	<i>Аналіз товару та визначення напрямів покращення його характеристик через визначення ставлення споживачів</i>	<i>Вибір найбільш привабливого для підприємства цільового сегменту</i>	<i>Конкурентна стратегія</i>

Продовження табл. 1

<i>Мережа (ланцюг) цінностей (Value Net)</i>	<i>Визначення сильних сторін підприємства, що мають значення для ринку</i>	<i>Визначення ступеню привабливості ринку для підприємства</i>	<i>Виробнича стратегія, конкурентна стратегія</i>
<i>SWOT-аналіз</i>	<i>Визначення сильних і слабких сторін підприємства та його ринкової позиції</i>	<i>З'ясування сильних та слабких сторін підприємства для визначення можливих напрямів розвитку</i>	<i>Загально-організаційна стратегія, асортиментна стратегія, конкурентна стратегія</i>
<i>Матриця SPACE</i>	<i>Визначення стратегічного положення підприємства в галузі</i>	<i>З'ясування напрямів розвитку підприємства</i>	<i>Конкурентна стратегія, асортиментна стратегія</i>
<i>Матриця спрямованої політики (матриця Shell /DPM)</i>	<i>Аналіз конкурентно-спроможності підприємства через визначення стратегічно вагомих для галузі чинників</i>	<i>Орієнтація на перспективи розвитку галузі через рівень конкурентно-спроможності підприємства</i>	<i>Конкурентна стратегія</i>
<i>Матриця І. Ансоффа</i>	<i>Аналіз конкурентної позиції через характеристики товару та ринку</i>	<i>Визначення можливих стратегій розвитку в умовах ринку, що зростає</i>	<i>Конкурентна стратегія</i>
<i>Еволюційна модель життєвого циклу товару</i>	<i>Визначення етапу життєвого циклу товару</i>	<i>З'ясування напрямів адаптації товару до вимог ринку</i>	<i>Товарна стратегія</i>
<i>Діловий комплексний аналіз (PIMS-Profit Impact of Market Strategy)</i>	<i>Визначення найбільш значущих факторів впливу на прибуток</i>	<i>Встановлення кількісних закономірностей впливу факторів виробництва та ринку на довгострокову рентабельність та прибутковість підприємств</i>	<i>Стратегія розвитку</i>

Джерело: розроблено автором.

Процес розроблення стратегічних рішень і вибір стратегії розвитку підприємства, на думку автора, буде мати наступну послідовність, як представлено на рис. 1

В тому разі, якщо стратегічний розвиток підприємства відповідає сформованим цілям, необхідне лише коригування обраного напрямку

стратегічного розвитку, що пов'язане зі змінами зовнішнього середовища. Якщо ж існуючий стан організації не відповідає визначеним напрямкам стратегічного розвитку, виникає потреба прийняття управлінського стратегічного рішення, спрямованого на подолання проблеми, яка виникла.

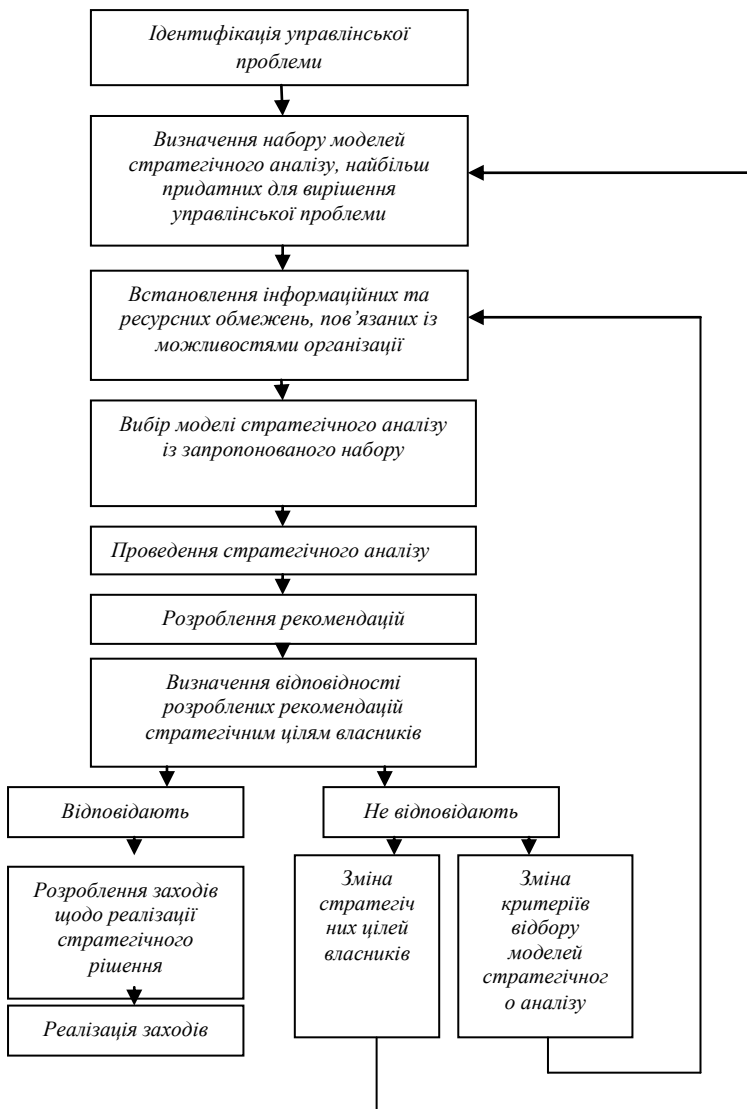


Рис. 1. Послідовність прийняття стратегічних рішень

Залежно від поставлених цілей, на наступному етапі визначають набір моделей стратегічного аналізу, які дозволяють вирішити проблеми, що виникли. Зробити такий вибір дозволять результати, наведені в таблиці 1.

Проте, кожна з моделей передбачає необхідний обсяг інформації, витрати на здійснення аналізу за її допомогою, необхідність залучення фахівців чи можливість здійснення аналізу власними силами. Тому, важливо здійснити відбір можливих моделей стратегічного аналізу, які б задовольняли зазначеним вимогам.

За обраною моделлю стратегічного розвитку здійснюється стратегічний аналіз, що є основою визначення напрямів стратегічного розвитку та засобом досягнення поставлених цілей.

Висновки. Розроблені заходи окреслюють цільову орієнтацію підприємства у конкурентному середовищі, визначають необхідні параметри стратегічного розвитку. Але, перш ніж почати реалізацію запропонованих заходів, виникає потреба у визначенні відповідності запропонованих варіантів стратегічних рішень вимогам та цілям власників, оскільки саме вони визначають можливості розвитку підприємства, обсяги інвестицій тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 17 моделей построения стратегии.// «Маркетолог», 2007. – № 4 [Електронний ресурс] режим доступу : <http://www.marketolog.ru/journal/ archive/ element.php?ID=1454>
2. 17 моделей построения стратегии //«Маркетолог», 2007. – № 5 [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.marketolog.ru/journal/ archive/ element.php?ID=1454>
3. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. – М.: Эксмо, 2005.-216с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс [Текст] – М.: Вильямс, 2007. – 656 с.
5. Rebernik M., Bradač B. Idea evaluation methods and techniques [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.creative-rainer.eu/fileadmin/ template/download/ module_idea_evaluation_final.pdf